

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**MBA DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL**

**LAIZA MARTINHAGO**

**DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL: UM ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS DE  
COACHING E MENTORING NUMA ORGANIZAÇÃO**

**CRICIÚMA/SC**

**2014**

**LAIZA MARTINHAGO**

**DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL: UM ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS DE  
COACHING E MENTORING NUMA ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado  
para obtenção do grau de MBA no curso de  
Desenvolvimento Humano e Organizacional da  
Universidade do Extremo Sul Catarinense,  
UNESC.

Orientador: Prof. MSc. Nelson Savi.

**CRICIÚMA/SC**

**2014**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Deus, que sempre esteve presente nos momentos de angustia.

Agradeço aos Professores e Mestres, que proporcionaram a elaboração deste trabalho.

Agradeço ao Pais, merecedores de todo o sucesso de seus filhos.

Agradeço a Turma III do MBA Gestão do Desenvolvimento Humano e Organizacional da Unesc, que compartilharam tantas experiências, que foram importantes para o crescimento pessoal e profissional de cada um.

## EPÍGRAFE

“A mudança é o processo pelo qual o futuro invade nossas vidas”!

Alvin Toffler

## RESUMO

MARTINHAGO, Laiza. **Desenvolvimento Profissional: um estudo sobre as práticas de Coaching e Mentoring numa organização.** 2014. 40p. Monografia do MBA Gestão do Desenvolvimento Humano e Organizacional, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

Diante das dificuldades de se encontrar profissionais qualificados e especializados num mercado cada vez mais competitivo, as empresas concentram esforços, pessoas, tempo e dinheiro para recrutar talentos, mas nem sempre dão a devida atenção e importância ao preparo destes futuros profissionais, através de treinamento e desenvolvimento. Não raras às vezes, as pessoas são lançadas no dia a dia da organização sem o devido preparo para absorver a cultura da empresa, assim como estar apta a entender todos os procedimentos operacionais e administrativos necessários para o seu bom andamento e desenvolvimento, e que proporcione um contato mais próximo com as pessoas que fazem parte do negócio. Hoje o desempenho de uma organização está ligado às pessoas que detêm a competência: conhecimento, julgamento, habilidades e atitude, além de ser o capital intelectual o principal patrimônio da organização. Portanto, as organizações precisam de pessoas preparadas – *coaching* e *mentoring* – para assim, preparar os jovens talentos para os novos desafios a fim de alcançar os resultados esperados e necessários para a organização.

**Palavras-chave:** *Coaching*. *Mentoring*. Capital intelectual. Construção de talentos.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: O Capital Intelectual .....	11
Quadro 01: A nova riqueza das organizações.....	13
Quadro 02: Atores do processo de <i>coaching</i> .....	18
Quadro 03: Competências de sucesso do <i>coach</i> .....	18
Quadro 04: Elementos importantes do <i>coaching</i> .....	25
Quadro 05: Tipos de conversações críticas .....	26
Quadro 06: Diferenças básicas entre <i>Coaching</i> e <i>Mentoring</i> .....	29

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>07</b>
<b>1.1 TEMA E PROBLEMA .....</b>	<b>07</b>
<b>1.2 OBJETIVOS.....</b>	<b>08</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	08
1.2.2 Objetivos Específicos .....	08
<b>1.3 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>08</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL.....</b>	<b>12</b>
<b>2.3 O COACHING E O MENTORING.....</b>	<b>16</b>
2.3.1 O <i>Coaching</i> .....	16
2.3.2 O <i>Coaching</i> Contribuindo para o Desenvolvimento do Capital Intelectual .....	19
2.3.3 Como Trabalhar o <i>Coaching</i> na Organização .....	21
2.3.4 O <i>Mentoring</i> .....	27
2.3.5 O Relacionamento- <i>Mentoring</i> como Ferramenta na Gestão de Pessoas .....	30
2.3.6 Programas de <i>Mentoring</i> .....	33
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>36</b>
<b>3.1 TIPO DE PESQUISA .....</b>	<b>36</b>
3.1.1 Pesquisa Bibliográfica .....	36
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>37</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>39</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Construir talentos é um grande – e talvez o maior – desafio das organizações. O desenvolvimento de pessoas é essencial para garantir resultados na empresa, perenidade nos negócios, retenção de talentos, e o mais importante, o crescimento da organização.

Toda organização é constituída por pessoas sendo o principal patrimônio e capital intelectual; elas passam a maior parte de seu tempo vivendo, trabalhando e se relacionando. Numa visão sistêmica, as pessoas são vistas como seres humanos profundamente diferentes entre si, dotadas de personalidade própria, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidoras de conhecimentos, destrezas e habilidades que podem ir além ou aquém da sua capacidade, dependendo da sua potencialidade.

Cada dia mais torna-se clara a importância das pessoas quando se trata do desenvolvimento de empresas. Contudo, ressalta-se a necessidade de se criar um contexto capacitante, no qual as pessoas sejam motivadas a se engajar na solução colaborativa de desafios.

Diante disso, o presente trabalho tem como proposta apresentar o *Coaching* e o *Mentoring* enquanto facilitadores na Gestão de Pessoas. Estas ferramentas se espalham mundo afora prometendo dar apoio aos profissionais, equipes e organizações, com o intuito de ajudar a despertar o potencial de crescimento e melhorar o desempenho de carreira alinhado a cultura organizacional.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

Segundo Senge (2000) as organizações que aprendem, ou seja, aquelas que se colocam em movimento de transformação e buscam descobrir como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização devem ser também espaço de transformação de saberes individuais em saberes coletivizados.

As ferramentas de gestão *Coaching* e *Mentoring* são lembradas e citadas nas estratégias dos especialistas em Recursos Humanos, mas nem sempre são bem utilizadas, levando ao mau desempenho das ações, e do desenvolvimento das pessoas e das empresas. Por outro lado, quando bem aplicadas, ajudam a melhorar



a eficiência do profissional e, conseqüentemente, os resultados.

Por essa razão, é importante que se conheça bem o *Coaching* e o *Mentoring* para que a proposta de desenvolvimento humano e organizacional facilite o dia a dia do Recursos Humanos e faça parte da atividade da empresa contribuindo para o sucesso e crescimento nos negócios.

Neste contexto, levanta-se o seguinte problema: Quais os benefícios da prática do *Coaching* e do *Mentoring* na construção de talentos dentro de uma organização?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Conhecer as principais características do *Coaching* e do *Mentoring*, e compreender de que forma estas ferramentas de gestão na construção de talentos agem dentro de uma organização.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Distinguir as principais características do *Coaching* e do *Mentoring*.
- Relatar como estas ferramentas de gestão agem no desenvolvimento do capital intelectual de uma organização.
- Mostrar de que forma o *coaching* e o *mentoring* podem se tornar uma ferramenta importante na Gestão de Pessoas para o crescimento intelectual de uma organização.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

Nunca se deu tanta ênfase nas relações humanas, no trabalho em grupo, no seu inter-relacionamento, na sua troca de informações e conhecimentos, na colaboração e harmonização dos profissionais. As pessoas tornam-se parceiros da organização, porque elas também investem na organização, na expectativa de colherem retornos – salários, benefícios, crescimento profissional, carreira, etc. Qualquer investimento somente se justifica quando traz algum retorno interessante. À medida que o retorno é bom e sustentável, a tendência certamente será o

aumento do investimento. Daí, o caráter de reciprocidade nessa interação entre pessoas e organizações.

Dessa forma, não adianta as empresas terem todos os recursos necessários se as pessoas não podem ou não conseguem participar do processo, não se sentem responsáveis, e interessadas pelo desenvolvimento da organização em que trabalham. As pessoas precisam estar envolvidas com o negócio, para isso, é fundamental ter uma gerência participativa, e para isso se faz necessário preparar pessoas estratégicas para lugares estratégicos.

Aí entra a figura do *coaching* e do *mentoring* que vão participar da formação do profissional. Para algumas empresas, é cada vez mais evidente que o profissional *Coaching* e o profissional *Mentoring* contribuem na futura formação de jovens talentos, estimulando o planejamento de carreira dentro da estrutura oferecida pela empresa, resultando na sobrevivência e longevidade da empresa no mercado.

Entretanto, alguns autores apontam que no Brasil, esta atividade de desenvolvimento profissional não se firmou nas organizações ou encontra-se mascarada em práticas que são realizadas normalmente por consultorias.

O presente estudo será de grande valia para as empresas no âmbito social, desde que tenha a preocupação de desenvolver seus jovens talentos, poderão planejar melhor suas ações na gestão com pessoas através do *Coaching* e do *Mentoring*, buscando os resultados satisfatórios abordados nesta pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL

Há alguns anos, as empresas não tinham a preocupação com a área de Recursos Humanos, era muito comum os candidatos a uma vaga aguardarem pacientemente serem chamados para atendimento. Até aquela época, os recursos humanos disponíveis eram mais que suficientes para as necessidades das organizações. Os executivos eram selecionados apenas para cuidar de problemas de curta perspectiva temporal, as decisões eram de mera rotina ou a prescrições de ordem legal trabalhista.

Chiavenato (2007, p. 09) aborda o tema destacando que

[...] Subitamente, o mercado de trabalho foi tornando-se sofisticado, ao mesmo tempo em que se colocou em situação de oferta. O profissional de Recursos Humanos (RH), pouco habituado a esta nova conjuntura e despreparado para enfrentar a situação, teve desesperadamente de improvisar meios de suprir sua organização dos *inputs* humanos necessários a suas operações.

O autor nos mostra que, diante de tal situação, as organizações tiveram de encontrar soluções, desenvolver o Recursos Humanos para desenvolver pessoas, encontrar condições para retê-las em sua organização.

Sabemos que a era da informação colocou o conhecimento como o recurso organizacional mais importante hoje em dia. E isso trouxe situações inesperadas. Uma delas, segundo Chiavenato (2007) é a crescente importância do capital intelectual como riqueza organizacional. Isso significa que as empresas não valem apenas por seu patrimônio físico e tecnológico, mas pelo valor que seus funcionários são capazes de agregar a seu negócio. O capital intelectual significa inteligência competitiva e representa um ativo intangível.

Para Chiavenato (2007), as pessoas destacam-se por ser o único recurso vivo e inteligente, por seu caráter eminentemente dinâmico e por seu incrível potencial de desenvolvimento. Sabendo disso, as organizações lançam mão de ampla variedade de meios para desenvolver as pessoas, agregar-lhes valor e torná-las cada vez mais capacitadas e habilitadas para o trabalho.

Segundo Stewart (2002) os ativos intelectuais tornaram-se mais importantes do que qualquer outro, porque apenas por meio do conhecimento as

empresas são capazes de se diferenciarem das concorrentes. Não se precisa de ativos físicos para entrar em determinados mercados. O ativo específico – o ativo diferenciador – não é a maquinaria. É o *software* e o *wetware* (seres humanos e seus cérebros, como parte de um ambiente que também inclui hardware e software).

A legislação e a teoria econômica dizem que a empresa é um conjunto de ativos. Os fatos da Era da Informação retrucam que, na verdade, a empresa é celeiro de idéias. Essa mudança tem profundas implicações em termos de como as empresas são constituídas e dirigidas e de como competem. (STEWART, 2002, p. 52-53).

Sveibyapud Chiavenato (2007) salienta que o capital intelectual – ao contrario do capital financeiro que é constituído de ativos físicos e concretos – é constituído de ativos invisíveis e intangíveis, a saber: capital externo, capital interno e capital humano. Conforme a figura abaixo.

**Figura 01 – O Capital Intelectual**

<b>Capital Intelectual</b>  <b>Ativos intangíveis e invisíveis</b>	<b>Estrutura Externa</b>  Relações com clientes e fornecedores, marcas, reputação e imagem. Dependem de como a organização resolve e oferece soluções para os problemas dos clientes	<b>Capital Externo</b>
	<b>Estrutura Interna</b>  Conceitos, modelos, patentes, sistemas administrativos e informacionais. São criados pelas pessoas e utilizados pela organização	<b>Capital Interno</b>
	<b>Competências Individuais</b>  Habilidades das pessoas em agir em determinadas situações. Educação, experiências, valores e habilidades sociais.	<b>Capital Humano</b>

Figura 01. O capital intelectual, segundo Sveiby.

A figura nos apresenta o conhecimento sendo o mais importante recurso das organizações. O conhecimento esta na cabeça das pessoas, e a maior parte das empresas não sabe como identificar, localizar, prospectar e utilizar essa enorme riqueza potencial.

Em seu artigo Kayo (2006) aborda que

[...] O valor econômico de uma empresa é resultado da soma dos seus ativos tangíveis e intangíveis. A grande valorização de empresas que se utilizam intensamente dos ativos intangíveis tem mostrado a crescente importância desses ativos na manutenção de suas vantagens competitivas e, conseqüentemente, dos seus valores econômicos.

Para Stewart (2002) as empresas devem atuar como ímã de capital intelectual – ou seja, prover um lugar, um veículo de aculturação e uma cultura, ou seja, uma comunidade de pessoas com quem trabalhar e viajar. Propiciar conversas e acumular conhecimentos tácitos.

## **2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL**

O novo cenário competitivo esta criando novas tensões e mudando o equilíbrio de poder nas organizações. Os trabalhadores querem, cada vez mais, não apenas uma compensação financeira, mas também a possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional.

Conforme Gil e Arnosti (2007) as organizações da nova economia devem criar, transferir, integrar, proteger e explorar os novos ativos do conhecimento; devem, enfim, fazer apostas no presente/futuro organizacional. Só quem conviver bem o risco e a incerteza sobreviverá.

Para eles, a vantagem competitiva baseada no acesso a capital, materiais, mercado e equipamentos é facilmente igualada ou superada pelos concorrentes. Contudo, a vantagem apoiada no conhecimento é mais difícil de ser superada e, por isso, mais valiosa.

As características das novas organizações do conhecimento ficam mais claras no quadro comparativo criado por Sveiby (1998), em que o autor faz um contraste entre o que convencionou chamar de paradigma industrial e de paradigma

do conhecimento, como vemos no quadro abaixo.

**Quadro 01 – A nova riqueza das organizações**

<b>Item</b>	<b>Visto pelo paradigma industrial, ou de uma perspectiva industrial</b>	<b>Visto pelo paradigma do conhecimento, ou de uma perspectiva do conhecimento</b>
Pessoas	Geradores de custos ou recursos.	Geradores de receitas
Base de poder dos gerentes	Nível relativo na hierarquia organizacional.	Nível relativo de conhecimento.
Luta de poder	Trabalhadores físicos versus capitalistas.	Trabalhadores do conhecimento versus gerentes.
Principal tarefa da gerência	Supervisão de subordinados.	Apoio aos colegas.
Informação	Instrumento de controle.	Ferramenta para o recurso da comunicação.
Produção	Trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar produtos tangíveis.	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis.
Fluxo de informações	Via hierarquia organizacional.	Via redes colegiadas.
Forma básica de receita	Tangível (dinheiro).	Intangível (aprendizado, novas ideias, novos clientes, P&D).
Estrangulamentos na produção	Capital financeiro e habilidades humanas.	Tempo e conhecimento.
Manifestação da produção	Produtos tangíveis ( <i>hardware</i> ).	Estruturas intangíveis (conceitos e <i>software</i> ).
Fluxo de produção	Regido pela máquina, sequencial.	Regido pelas ideias, caótico.
Efeito do porte	Economia de escala no processo de produção.	Economia de escopo das redes.
Relacionamento com o cliente	Unilateral pelos mercados.	Interativo pelas redes pessoais.
Conhecimento	Uma ferramenta ou um recurso entre outros.	O foco empresarial.
Finalidade do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas.	Criação de novos ativos.
Valores do mercado acionário	Regidos pelos ativos tangíveis.	Regidos pelos ativos intangíveis.
Economia	De redução de lucros.	De aumento e redução de lucros.

Fonte: SVEIBY, Karl Erik. A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 32.

Gil e Arnosti (2007) mostram que para aumentar a produção e o fluxo do conhecimento, a melhor saída hoje é pulverizar a sede corporativa, compartilhando conhecimento em pequenos grupos. As novas estruturas organizacionais devem ser capazes de reagir rapidamente às mudanças. Nesse sentido, é essencial tomar medidas para o conhecimento fluir melhor dentro da organização.

Técnicas de treinamento e desenvolvimento são extremamente eficazes para que se tenha um clima de participação e envolvimento das pessoas com os objetivos que a organização deseja alcançar, e ao mesmo tempo, desenvolve o seu capital intelectual, aquelas pessoas-chave que os clientes e fornecedores sempre perguntam, aquelas que têm as soluções mais criativas, aquelas que representam referências ou exemplos para os demais funcionários. Mas para isso, é necessário definir quais os objetivos e os resultados que se quer chegar.

Para Chiavenato (2007) *Treinamento* é a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica, em determinada organização. Seus objetivos são mais restritos e imediatos. Obedece a um programa preestabelecido e atende a uma ação sistemática, visando à rápida adaptação da pessoa ao trabalho. Pode ser aplicado a todos os níveis ou setores da organização.

*Desenvolvimento Profissional*, conforme o mesmo autor, é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtivo em seu cargo. Seus objetivos perseguem prazos mais longos. Também obedece a um programa preestabelecido e atende a uma ação sistemática, visando a adaptação da pessoa à filosofia da organização.

Vargas (1996) agrupa os dois conceitos – treinamento e desenvolvimento – em uma única definição. Para a autora, treinamento e desenvolvimento representam a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança de ser e de pensar do indivíduo, por meio da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades.

De forma sintetizada, o treinamento é um processo de curto prazo que utiliza procedimento sistemático organizado pelo qual a pessoa aprende conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido. Por outro lado, o desenvolvimento é um processo de longo prazo que utiliza procedimento sistemático

e organizado pelo qual a pessoa aprende conhecimentos diversos para propósitos genéricos.

Treinamento e desenvolvimento devem ser utilizados em sua plenitude, em todas as suas facetas, desenvolver as pessoas, torná-las capacitadas, determinadas, e com atitude traz diversas vantagens competitivas à organização:

- Melhora o custo e a qualidade de produtos e serviços;
- Reforça e amplia competências;
- Acelera a disseminação de conhecimento;
- Aplica novos conhecimentos na melhoria dos relacionamentos internos;
- Estimula a criação de novos produtos.

Segundo Chiavenato (2007), mais e mais o treinamento vem referindo-se unicamente à instrução de operações técnicas e mecânicas, enquanto o desenvolvimento se refere mais aos conceitos educacionais filosóficos e teóricos.

A preparação de um programa de treinamento e desenvolvimento requer o trabalho de uma equipe especialmente treinada ou preparada para este fim. Alguns programas de treinamento e desenvolvimento podem ser utilizados isoladamente ou combinados. Neste sentido os mais atuais são:

- a) *Coaching*.
- b) *Mentoring*.

Enquanto o *Coaching* esta quase sempre ligado à orientação específica que o superior imediato oferece ao subordinado no dia-a-dia do trabalho, o *Mentoring* esta ligado à orientação mais ampla no desenvolvimento da carreira do empregado a partir de um mentor.

De acordo com Gil e Arnosti (2007) diante da velocidade com que os acontecimentos e as organizações evoluem, os empregados devem buscar novas fontes de conhecimento e experiências e se preocupar em aprender pelos próprios esforços.

O *coaching* e o *mentoring* estão intimamente relacionados com a necessidade das organizações de enfrentar os desafios globais em termos de



qualidade, produtividade e competitividade. Isso requer doses volumosas de treinamento e desenvolvimento de todas as pessoas e em todos os níveis em que trabalham nas organizações.

Para Rossi (2012) quando se coloca o foco nas pessoas, o papel do departamento de Recursos Humanos torna-se fundamental e estratégico na medida em que deve procurar identificar as potencialidades das pessoas e as oportunidades que daí podem surgir.

Seja qual for a ferramenta utilizada (*coaching* ou *mentoring*), a principal função do Recursos Humanos é certificar-se de que as reuniões entre os pares realmente ocorram. O conteúdo das conversas é confidencial e não há qualquer tipo de análise de desempenho. O Recursos Humanos só interfere caso algum dos participantes manifeste que não está disposto a continuar o programa.

## **2.3 O COACHING E O METORING**

A vantagem competitiva e sustentável da empresa depende hoje da transformação do conhecimento em resultados organizacionais concretos.

Chiavenato (2002) nos fala ainda, que são as pessoas que conferem inteligência, saber e competência para a organização. O problema central está em aumentar gradativamente a produtividade do conhecimento. O desafio principal é fazer com que pessoas comuns realizem coisas extraordinárias.

### **2.3.1 O Coaching**

Fontes (2005) no intuito de esclarecer, a palavra *coaching* vem do inglês *coach* e nessa língua é utilizada como substantivo que se refere a um “tutor particular”, aquele profissional que tem um conhecimento diferenciado e pode atuar na preparação de um aluno para um exame de uma determinada matéria, ou pode se referir a um instrutor ou treinador de atletas, atores ou cantores.

Segundo Ricci (2006), o termo *coach* origina-se no vilarejo de Kocz na Hungria, onde teria sido criada a primeira carruagem com a finalidade de transportar passageiros. Por analogia, *coach* pode ser considerado aquele que conduz pessoas de uma parte para outra, ou seja, de um estado atual a um estado futuro. De uma

condição presente a uma futura. É alguém capaz de apoiar outro a ir do lugar em que se encontra a outro, inclusive por caminhos ainda não trilhados.

Conforme Rabaglio (2004) no contexto organizacional, *coaching* pode ser entendida como um estilo de gerenciamento de pessoas e também como um processo bem definido, com metas claras que desenham ações e contribuem de forma efetiva para o desenvolvimento de pessoas e, como consequência, o desenvolvimento das empresas.

Chiavenato (2002, p.39-41) descreve o *coaching* como

[...] 1) *coaching* é um conceito que veio para ficar. 2) *coaching* é confundido com treinamento. 3) *coaching* é confundido com orientação. 4) *coaching* é confundido com gestão de carreira. 5) *coaching* é confundido com liderança. 6) *coaching* é confundido com *mentoring*.

Na verdade, o autor aborda que o *coaching* envolve os conceitos alinhados anteriormente. Portanto *coaching* é um tipo de relacionamento no qual o *coach* se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este possa atingir determinado resultado ou seguir caminhos específicos. Todavia, o *coaching* não significa apenas um compromisso com relação aos resultados, mas com a pessoa em si, com seu desenvolvimento profissional e sua realização pessoal.

Desse modo, entende-se que o *coach* pode ser definido como alguém que, sendo superior hierárquico, busca incentivar e impulsionar o desempenho do seu colaborador. Assim, o *coach* pode ser definido como o líder que procura mobilizar sua equipe para alcançar as metas correspondentes aos resultados definidos na estratégia organizacional.

Conforme Moreira (2012) *coaching* é uma atividade profissional que se dá num processo confidencial, estabelecido em uma relação de parceria entre *coach* e cliente, visando o desenvolvimento pessoal e profissional, apoiando e instigando, com o objetivo de atingir resultados previamente estabelecidos.

Para Goeking (2011) o *coaching* é um processo que equipa as pessoas com as ferramentas, o conhecimento e as oportunidades de que precisam para se desenvolver e se tornar mais assertivas e eficazes. Trata-se de um treinamento com o intuito de instruir a carreira profissional e o processo tem resultados e duração pré-determinados.

Segundo Leite (2009) as definições utilizadas no *coaching* mais limitam sua noção do que esclarecem ou ampliam seu escopo. Orbitam sempre em torno do apoio fornecido para alguém – *coachee* – pelo apoiador – o *coach*. Conforme o quadro abaixo.

**Quadro 02 – Atores do processo de *coaching***

<b>Coaching</b>	Processo de ajudar os indivíduos na compreensão do que são hoje para o que desejam tornar-se amanhã.
<b>Coach</b>	Responsável pela condução do processo.
<b>Coachee</b>	Indivíduo que passa pelo processo e está sendo beneficiado.

Fonte: Revista Científica de Administração. V.13, n.13, jul./dez. 2009.

As definições encontradas na literatura para o termo *coaching* não se distanciam das definições atribuídas ao termo *mentoring*.

A esse respeito, Araújo (1999) afirma que o termo tem sua origem no mundo dos esportes e designa o papel de professor, treinador, preparador, técnico. “É o papel que você assume quando se compromete a apoiar alguém a atingir determinado resultado” (p. 25).

No entanto, identificar o *coach*, simplesmente como um treinador pode ser um equívoco, pois o processo de *coaching* não se reduz a um mero treinamento, caracterizado, muitas vezes, pela repetição exaustiva e mecânica de um exercício, jogada, movimento, ou ação. O processo de trabalho de um *coach* é multidisciplinar e envolve diversos conceitos de psicologia, liderança e gestão, neurociência, filosofia e sociologia. Conforme especificado no quadro a seguir:

**Quadro 03 – Competências de Sucesso do *Coach***

<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Técnicas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoria do ser humano, para identificar: resistências, ceticismo, falta de comprometimento, individualismo.</li> <li>- Autoconhecimento.</li> <li>- Conhecimento dos processos de mudança, dos princípios da inteligência emocional e de feedback.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empatia.</li> <li>- Habilidade analítica.</li> <li>- Capacidade de síntese.</li> <li>- Motivação.</li> <li>- Mensuração.</li> <li>- Responsabilidade.</li> <li>- Confiança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientação.</li> <li>- Motivação.</li> <li>- Sensibilização.</li> <li>- Diálogo.</li> <li>- Negociação.</li> <li>- Planejamento.</li> <li>- Acompanhamento.</li> <li>- Avaliação.</li> <li>- Feedback.</li> </ul>

Fonte: Vera Susana Lassance Moreira. Apostila *Coaching*. Criciúma, 2012.

### 2.3.2 O *Coaching* Contribuindo para o Desenvolvimento do Capital Intelectual

O mundo corporativo anseia por gestores que façam diferença na vida das pessoas.

Vieira (2012) nos diz que não há mais espaço para àqueles chefes ortodoxos e burocráticos, pois o mundo corporativo anseia por verdadeiros líderes que, além de fazerem a diferença na busca de melhores resultados, são capacitados para o *coaching*.

Para Chiavenato (2002) existem quatro razões pelas quais o *coaching* esta se tornando uma necessidade imperiosa nas organizações.

A primeira razão é que esta havendo uma mudança incrível no mundo dos negócios. Antes as organizações estavam acostumadas a um mundo estável e permanente, no qual as coisas mudavam lentamente e de maneira progressiva e previsível. O velho esquema de mandar-obedecer não funciona mais e esta sendo substituído por outro estilo de liderança-participação, sem o qual as organizações não conseguirão sucesso em um mundo altamente competitivo e mutável. Trata agora de formar líderes e talentos, de construir carreiras que preparem e viabilizem as organizações para um futuro que, se não é bem conhecido, será bem diferente do presente e do passado.

A segunda razão, segundo Chiavenato (2002) é que, se o mundo mudou, as organizações também mudaram. Melhor dizendo, elas tiveram de mudar para adaptar-se e sobreviver em um contexto darwiniano. Antigamente, as organizações se caracterizavam por estruturas verticalizadas, inchadas e com várias camadas na pirâmide hierárquica. Atualmente, as organizações apresentam poucos níveis intermediários e são predominantemente horizontalizadas. Cada um deve estar preparado para solucionar os problemas na medida em que aparecem e sem necessidade de recorrer à hierarquia.

A terceira razão esta na importância gradativamente maior do capital humano no desempenho e sucesso das organizações. O capital humano é muito mais do que um simples conjunto de pessoas trabalhando em uma organização. Ele constitui um ativo intangível na medida em que contribui com uma riqueza incomensurável: o conhecimento e a competência.

Por fim, a quarta razão das empresas optarem pelo *coaching* é que o capital humano somente pode crescer, florescer e aumentar indefinidamente através

da aprendizagem. A aprendizagem é o combustível principal que move as pessoas e organizações em direção ao desenvolvimento e a excelência. Antes de desenvolver a organização em si, a tarefa prioritária está em desenvolver os líderes e buscar incrementar as competências humanas. Por esta razão, muitas organizações estão se transformando em verdadeiras agências de aprendizagem e os antigos órgãos de treinamento estão se transformando em verdadeiras universidades corporativas. O *coaching* constitui a maneira mais simples, barata e efetiva de garantir a aprendizagem contínua das pessoas em uma organização.

Para Mello (2012) a busca pelo *coaching* tem sido crescente para jovens talentos, seja para auxiliá-los na adaptação ao mundo corporativo, ajudando-os no entendimento dos diversos códigos, nem sempre tão explícitos a olhos nus, até o desenvolvimento de competências fundamentais para obtenção do crescimento dentro da empresa.

O autor ainda destaca que, para dar conta de tantas variáveis, a combinação de metodologias tem sido uma realidade constante. Crescem os programas de *coaching* com metodologias de aplicação em grupo, por *Skype*, círculos de chamadas telefônicas, *e-learning* antes, durante e após os programas. Vale ressaltar que este *mix* em muito enriquece os modelos clássicos de aprendizagem, favorecendo públicos de novas gerações que cresceram em um mundo digital; em contrapartida, desafia o “*mindset*” dos profissionais mais experientes.

Moreira apud Poel (2012) destaca que o *coaching* de pequenos grupos é um processo pedagógico exclusivo para o desenvolvimento de lideranças. Ele combina um número de fatores críticos de sucesso, tais como a diversidade cultural e funcional presente em cada grupo, o processo (contido) de auto-revelação que proporciona um sentimento de catarse e liberação de emoções, o processo de entender-se a si mesmo ouvindo histórias de outras pessoas, o poder da pressão do grupo para o enfrentamento de questões importantes em combinação com o poder do apoio do grupo para a mudança, e, finalmente, a atmosfera de confiança e segurança criada pelo *coach*.

Segundo Goeking (2011) com o mercado de trabalho cada vez mais competitivo e a “invasão” de profissionais da geração Y que aparentam ter nascido com a veia empreendedora pulsante, funcionários e gestores buscam alternativas para desenvolver suas habilidades com foco nos resultados profissionais efetivos e

palpáveis.

### 2.3.3 Como Trabalhar o *Coaching* na Organização

Para Recinella (2013) a maioria das pessoas não tem seu objetivo estabelecido, seja pessoal ou profissional. Já aquelas que têm, não sabem que estratégia utilizar para atingi-lo. É aí que surge o profissional *coach*, para conduzir um processo onde o grande responsável pela mudança é o próprio cliente, juntos estabelecem um objetivo a ser atingido de tal forma que no final do processo os resultados sejam atingidos ou pelo menos estejam encaminhados para tal.

Segundo Faraco (2007) as pessoas são movidas pela satisfação de alcançar resultados, se sentirem reconhecidas, valorizadas e remuneradas em termos de produtividade, o que podemos chamar de parceiros da organização.

E são nesses pontos que o *coach* trabalha a pessoa, primeiro no que diz respeito a parceria necessária para realização do processo. O segundo, no que se refere ao foco do processo, que esta diretamente relacionado com o alcance de metas para a obtenção de resultados que tragam benefícios para a vida do profissional.

Recinella (2013) explica que, por se tratar de um processo onde o grande responsável pela mudança é o próprio cliente (*coachee*), este se torna essencialmente o centro das atenções, já que somente ele possui todas as respostas. Por isso o *coach* tem que essencialmente gostar de gente e ser humilde o suficiente para não se sentir incomodado ou constrangido em ser um apoio para o sucesso de seu cliente, além disso deve correr em suas veias a necessidade do aprendizado contínuo.

Vieira (2012) escreve que o líder *coach* é muito valorizado no mundo corporativo, por conservar a capacidade de transformar as pessoas e o mundo à sua volta, extravasando a mesmice da qual muitas empresas são reféns. Mais do que agente desta mudança, ao *coach* compete disseminá-la, preparando seus liderados para que desenvolvam suas competências e garantam a continuidade – e também disseminação – da criticidade e de uma cultura corporativa diferenciada e produtiva.

O *coach* pode ser um superior hierárquico de dentro da organização, desde que esteja devidamente preparado para assumir essas atribuições, ou um consultor externo.

Para Krausz (2007), o *coaching* interno geralmente é utilizado em empresas nas quais existe um programa instituído. Nesses casos as atribuições de *coach* são exercidas por funcionários que pertencem aos quadros da empresa. Por outro lado, a autora defende que o *coaching* externo é mais recomendado quando existe a necessidade de se trabalhar questões estratégicas com a cúpula da empresa ou com a alta gerência, uma vez que um *coach* externo poderá transmitir mais confiança ao se abordar questões relacionadas a conflitos de interesse e outras questões mais delicadas ou sigilosas.

Neste ambiente empresarial a opção por um processo conduzido por um profissional interno ou externo poderá depender do motivo que originou a demanda e dos interesses dos intervenientes envolvidos.

E claro, podem haver pedras no caminho.

Chiavenato (2002, p. 32 e 33) ao abordar as dificuldades destaca que

[...] Os resultados finais das tentativas de transformar os executivos em criadores de talentos e incentivadores da aprendizagem esbarram em muitas dificuldades. Muitas delas estão no ambiente interno de trabalho, como pressões para alcançar resultados de curto prazo, comunicações precárias dentro da organização [...]. Outras dificuldades estão dentro da cabeça dos gerentes.

Uma dificuldade muito comum, é que, apesar de tudo o que se fala sobre a importância das pessoas, muitos líderes estão ainda mais preocupados com os processos e controles. A cultura do imediatismo também dificulta o processo do *coaching*. É preciso aprender a investir tempo e esforço para desenvolver pessoas. Poucos líderes são capazes de ações pedagógicas ou didáticas com os subordinados. Transferir o conhecimento tácito e explícito para os outros é uma dificuldade enorme para muitos líderes. Os gestores ainda estão distantes de serem multiplicadores do conhecimento nas suas organizações.

Por todas essas razões, Chiavenato (2002) nos diz que o *coaching* pode ser entendido como uma técnica de supervisão, de orientação, de treinamento e até de gestão do desempenho. Na verdade, ele é tudo isso e mais uma maneira direta e eficaz de motivar e estimular as pessoas, dar-lhes orientação e rumo na vida profissional, incentivar a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal e melhorar a qualidade de vida no trabalho. Afinal, nada melhor do que a interação humana e a emoção no intercâmbio de ideias e conhecimentos.

Para Recinella (2013) um processo de *coaching* somente é bem sucedido se o *coachee* atingir seu objetivo, para isso deve existir uma grande confiança entre ambas as partes e o *coachee* realmente ser receptível às mudanças e ao aprendizado.

Segundo Ricci (2006) atualmente existe no mercado uma infinidade de serviços que são oferecidos sob a denominação de *coaching*, com as mais variadas aplicações: *coaching* prático; *coaching* como exercício de liderança; *coaching* executivo; *coaching* pessoal; *coaching* para jovens; *coaching* de transição de carreira; *coaching* de negócios; *coaching* de equipes; *coaching* para redução de estresse; *coaching* integral; dentre outros.

Conforme Mello (2012), as modalidades são das mais diferenciadas e inovadoras: *coaching* voltado para a adequação a algum tipo de mudança, melhoria de desempenho, desenvolvimento de uma ou algumas competências específicas, *coaching* de carreira e até *coaching* de aposentadoria. O *coaching* de time, técnica mais difundida e estruturada em outros países, também esta sendo uma modalidade procurada pelas organizações mais avançadas em termos de desenvolvimento.

Vieira (2012) aborda que o verdadeiro *coach* apresenta as seguintes características técnicas e conhecimento de habilidades:

1. Utiliza a disciplina como motivação e estímulo: os outros são o fim; os objetivos e metas formam junto com o resultado o seu corolário; ele utiliza muito o recurso de reuniões e procura e valoriza muito a sinergia; delega, orienta e reconhece;
2. Estimula o feedback: tem o desempenho como resultado, transforma os erros em aprendizado e promove o desenvolvimento;
3. Conserva a habilidade de ouvir e considerar: ele respeita e reconhece as ações de seus liderados (seu fim), canaliza os conflitos na direção do crescimento, usa a crítica como ferramenta e incentiva o trabalho em equipe.

Considera-se condição imprescindível para o êxito do *coaching*, que o profissional responsável pela condução do processo detenha uma sólida formação teórica em temas relacionados ao desenvolvimento humano e uma larga experiência profissional e de vida. Pode-se afirmar que esta condição também é indispensável



no *mentoring* aqui analisado, o que pode ser considerado também como uma similaridade entre esses processos.

Para Mello (2012), nesta onda cheia de prosperidade, vale lembrar que *coaching* é um processo de desenvolvimento e, como todo processo, implica lidar com o aspecto atemporal e individual inerente a todo ser humano, pois nem todas as pessoas são capazes de realizar mudanças na mesma intensidade e velocidade.

Segundo Chiavenato (2002) existem comportamentos e ações que precisam ser liderados, facilitados, encorajados, apoiados ou sujeitos ao *coaching* como os exemplos a seguir:

- Atitude
  - Dedicação
  - Liderança
  - Confiabilidade
  - Honestidade
  - Coragem
  - Criatividade
  - Curiosidade
  - *Insight*
  - Sinergia
  - Integridade
  - Consenso
  - Perseverança
  - Valores
  - Iniciativa
  - Colaboração
  - Empatia
  - Compreensão
  - Paixão

Conforme Moreira (2012) o trabalho inicia-se normalmente pela definição dos objetivos visados pelo cliente, que podem abranger áreas tão diversas como a questão do tempo, o relacionamento interpessoal, o trabalho em equipe, a motivação da equipe entre outras. A questão ou tema podem ser de origem pessoal

ou profissional, carreira, esportes, equipe, tudo que contribua para o desenvolvimento de um ou mais clientes.

"O *coaching* é a conversa que leva à ação e à realização do que é almejado. Essa conversa ocorre no encontro entre o *coach* e o *coachee*, partindo de uma dinâmica de análise-reflexão e meta-ação". (LEITE, 2009, p.61).

Nesse sentido, é muito importante que os objetivos fiquem claros para o *coaching* e para o *coach*: O quê? Para quê? Por quê?

O *coach* deve oferecer condições que permitam ao *coachee* fazer escolhas e tomar decisões adequadas. Compreende quatro importantes elementos: mudança, preocupação, relacionamento e aprendizado.

**Quadro 04 – Elementos importantes do *coaching***

<b>Mudança</b>	Implica na busca por algo melhor, uma nova direção e desenvolvimento.
<b>Preocupação</b>	Implica em um desequilíbrio na vida ou incômodo.
<b>Relacionamento</b>	Implica em uma relação de confiança entre <i>coach</i> e <i>coachee</i> .
<b>Aprendizado</b>	Implica ajudar o <i>coachee</i> para poder aprender e tornar-se um melhor aprendiz.

Fonte: Revista Científica de Administração. V.13, n.13, jul./dez. 2009.

O *coaching* pode ser utilizado estrategicamente para criar e reforçar o comprometimento das pessoas com os resultados, por ser uma ferramenta de apoio que proporciona uma adaptação rápida a novas situações e permite rápido desenvolvimento.

É importante enfatizar que *coaching* e *coach* devem ser aplicados a pessoas, não a problemas.

Para haver mudanças e desenvolvimento de pessoas, a conversa entre o *coach* e o *coachee* deve ser de trocas importantes e proveitosas.

Leite (2009) estabelece três conversações críticas para haver mudanças, conforme indica o quadro a seguir.

**Quadro 05 – Tipos de conversações críticas**

<b>Conversa��o</b>	<b>Finalidade</b>
Conversa��o para a conscientiza��o.	O que est�� acontecendo?
Conversa��o para a escolha.	O que o cliente pode fazer sobre isso?
Conversa��o para a confian��a.	Como o cliente pode viabilizar o que deseja?

Fonte: Revista Científica de Administra  o. V.13, n.13, jul./dez. 2009.

Leite (2009) explica que o objetivo das perguntas realizadas no *coaching* volta-se para os seguintes aspectos:

- Explorar o potencial criativo.
- Explorar os recursos para gerar novas opções.
- Identificar o que não está aparente.
- Clarificar o que está imerso.
- Gerar novas possibilidades.
- Desafiar o pensamento, comportamentos e limitações.
- Identificar pressupostos mantidos.

Neste contexto, o *coach* contribui para despertar o potencial que existe em cada um e a possibilidade de realiza  o.

Recinella (2013) acredita que todas as pessoas buscam o reconhecimento e o sucesso, o que muitas das vezes lhes falta é a coragem necessária para trilhar o caminho que as leva a alcançar seus sonhos.

Poel apud Moreira (2012) aborda as questões de impacto do *coaching*. Satisfação    parte, as perguntas subsistem: o que acontece com o plano de ação tão zelosamente preenchido, com as mensurações e os obstáculos ao sucesso que os participantes passam horas comentando e criando? Depois que retornam ao trabalho nas respectivas empresas, será que eles respeitam os prazos por eles mesmos determinados para a concretização de determinadas metas? Segundo a autora, durante os telefonemas do processo de acompanhamento, apenas seis a doze semanas após o encerramento do programa de estudo, o contexto pode estar inteiramente modificado.

Contudo, o *coaching* é algo que só tende a ter sua importância aumentada. Quando levado à frente com seriedade e comprometimento, o *coaching* apresentará inúmeras vantagens e resultados positivos. Entre eles:

- Possibilidade de formar um time de profissionais competentes e comprometidos com resultados.
- Melhoria da produtividade.
- Atuação de times de alto desempenho, pautada pela excelência.
- Elevação da autoestima dos envolvidos no processo.
- Assertividade na delegação.
- Certeza de que, com um time de alta performance, o líder poderá assumir novas responsabilidades.

A organização ganha uma extraordinária rede de formação contínua e compromisso com resultados.

#### **2.3.4 O Mentoring**

Mais do que estabilidade, os profissionais de talento estão atualmente em busca de desafios, qualidade de vida e realização no trabalho. É preciso identificar e segurar os líderes em potencial. A sorte dos gestores de Recurso Humanos é que existe uma ferramenta eficiente e de baixo custo para atrair e reter talentos: a mentoria.

Araújo (2010) escreve que o termo *mentoring* tem a sua origem na mitologia grega, mais concretamente na obra “Odisseia” de Homero. Quando o personagem Ulisses vai em viagem, pede a um sábio grego chamado Mentor que se ocupe da educação do seu filho. O conceito de mentor ou mentora entrou rapidamente na linguagem comum para simbolizar a pessoa estimada e culta que guia e aconselha uma pessoa jovem e menos experiente.

Chiavenato (2002) nos mostra que o conceito do *mentoring* pode sofrer variações. Conforme o autor. 1) O *mentoring* pode ser definido como um relacionamento entre um jovem adulto e uma pessoa mais velha, mais experiente, em que o mentor proporciona apoio, orientação e aconselhamento para melhorar o sucesso do protegido no trabalho e em outras áreas da sua vida. 2) Um mentor é um membro veterano da profissão ou da organização que oferece apoio, instruções,

retorno da avaliação, aceitação e amizade; cria as oportunidades para seu protegido mostrar suas habilidades; oferece missões educacionais e desafiadoras; e serve como um papel-modelo e conselheiro. 3) *Omentoring* esta relacionado com executivos de alto nível que oferecem orientação e apoio para o desenvolvimento de carreira das pessoas. Os mentores são, portanto, executivos que aconselham, impulsionam, encorajam e protegem os outros. As funções de *mentoring* estão relacionadas com o avanço na carreira e com aspectos psicológicos do protegido. 4) O *mentoring* esta orientado para o relacionamento entre colegas sênior e juniores ou pares que envolve orientação, modelagem de papéis, compartilhamento de contatos e apoio geral para o desenvolvimento da carreira. 5) *Mentoring* é uma relação entre um novato e um colega de nível superior e que é considerada pelo novato como útil para o seu desenvolvimento de carreira. 6) *Mentoring* é uma relação de apoio e suporte na qual uma pessoa mais experiente transfere seu conhecimento, sabedoria e experiência a um novato no sentido de ajudá-lo no desenvolvimento de sua carreira.

O *mentoring* esta ligado à orientação mais ampla do desenvolvimento da carreira do funcionário a partir de um mentor que propicia a identificação de [...] horizontes novos e mais amplos no sentido de aumentar as competências atuais e se estende para o futuro em termos de carreira profissional. (CHIAVENATO 2002, p.131).

Para Moreira (2012) o *mentoring* é uma relação orientativa, sistemática ou não, onde o mentor com base em suas experiências e maturidade (profissional e pessoal), indica linhas de atuação facilitando, estimulando e acompanhando o desenvolvimento do indivíduo/cliente.

De acordo com a publicação da revista VOCÊ RH (2008) em geral, o *mentoring* é indicado para profissionais com alta possibilidade de ascensão na carreira, recém promovidos a uma nova posição hierárquica ou que demonstrem interesse em dar uma guinada na carreira.

Hoje, o *mentoring* significa basicamente um processo pelo qual o orientado adquire conhecimento, experiência e orientação para a carreira e para a vida com a ajuda e o apoio de um mentor. Na realidade, esse conceito – mentor e orientado – lembra muito o atual conceito de escola – com relacionamento entre professor e aluno – em nossos dias.

O *mentoring*, assim como o *coaching*, é também uma peça indispensável no novo mundo dos negócios.

O quadro abaixo especifica as diferenças entre *coaching* e *mentoring* citadas por Chiavenato (2002, p.132).

**Quadro 06 – Diferenças Básicas entre *Coaching* e *Mentoring***

<b><i>Coaching</i></b>	<b><i>Mentoring</i></b>
Condução ativa da pessoa pelo superior imediato.	Orientação profissional por alguma pessoa da organização.
Estilo de liderança e supervisão.	Estilo de desenvolvimento de carreira.
Foco no curto prazo e no cotidiano.	Foco no longo prazo e no futuro.
Relação entre líder e subordinado.	Relação entre protetor e protegido.
Impulso no trabalho atual.	Impulso no encareiramento futuro.

Fonte: Chiavenato (2002, p.132).

É importante salientar que os papéis do *coach* e de mentor são diferentes entre si, com o *coach* mais focado em resultados e o mentor mais focado na pessoa.

Para Chiavenato (2002) em geral, o *mentoring* é parte integrante do processo de encareiramento ou do planejamento de carreira. Sob a batuta de um bom mentor, a aprendizagem passa a focalizar objetivos, oportunidades, expectativas, padrões e assistência, na plena realização de nossas potencialidades. Mais ainda, o *mentoring* é uma relação entre duas ou mais pessoas voltada para o desenvolvimento e na qual uma delas proporciona orientação, modelagem de papel, compartilhamento de contatos e redes de relacionamento e apoio geral à outra.

As relações de *mentoring* podem ocorrer em qualquer nível e em qualquer área da organização.

O *mentoring* organizacional pode ser formal ou informal. Quando informal, os executivos de nível médio ou sênior podem voluntariamente assumir e apoiar determinados funcionários como seus orientados. [...] O *mentoring* informal ou voluntário é mais eficaz e parece funcionar melhor que o *mentoring* decorrente de uma responsabilidade formal imposta pela organização. (CHIAVENATO, 2002, pg. 133)

O autor aborda que na organização, o mentor deve ser um membro veterano da profissão ou da organização que oferece apoio, aceitação e amizade; cria as oportunidades para seu orientado mostrar as suas habilidades; oferece missões educacionais e desafiadoras; e serve como um papel-modelo e conselheiro. Dentro dessa conceituação, todos os gerentes e executivos da organização deveriam colocar-se como mentores dos funcionários, não importando relações diretas de supervisão ou gerência. A começar pelo executivo principal. Este deveria ser o mentor dos mentores.

Para Araújo (2010) é mais frequente o mentor ser uma pessoa mais velha que o mentorado, mas pode acontecer o inverso. Por exemplo, um jovem colaborador que domina as novas tecnologias pode mentorar alguém mais velho da organização que pouco ou nada sabe de tecnologia.

Segundo Marques (2012) o *mentoring*, diferente do *coaching*, não tem necessariamente um tempo determinado para acabar, e segue até o mentorado sentir-se preparado o suficiente para seguir sozinho, e pode ser realizado na empresa ou mesmo na casa do cliente.

### **2.3.5 O Relacionamento-Mentoring como Ferramenta na Gestão de Pessoas**

Para Chiavenato (2002) embora não esteja submetido a regras, o *mentoring* deve atender a certas exigências para que tenha sucesso e alcance resultados excepcionais: alavancar a carreira dos orientandos e abrir as portas do futuro para eles.

1. Uma relação de *mentoring* deve ser voluntária de parte a parte. Os dois lados decidem reciprocamente se ajudar, com base na afinidade e na facilidade do seu relacionamento. Sempre que possível, não deve haver coação nem exigências nesse relacionamento.
2. O *mentoring* requer confiança e respeito mútuo do mentor e do orientando.
3. O *mentoring* não fornece soluções; facilita o aprendizado.

4. Qualquer pessoa pode ser um mentor. O mentor precisa ser aquela pessoa disposta a ajudar. O aprendizado com o mentor ajuda a trazer à tona o que ele tem de melhor a oferecer.
5. O *mentoring* somente pode existir em uma organização imbuída de integridade e de ética.
6. As relações de *mentoring* não são permanentes. Há casos de *mentoring* de longa duração e que levam anos. Há outros que duram alguns meses.
7. As relações de *mentoring* podem ser sucessivas. Nada impede também que alguém venha a ter vários mentores simultaneamente, desde que não haja conflitos entre eles.

Quando conduzido dessa forma, o *mentoring* alavanca fortemente o crescimento da carreira e faz com que as pessoas passem a ganhar mais status e posição do que as pessoas que não receberam apoio e suporte de mentores.

O mentor ajuda a construir confiança, estimula a aprendizagem, serve como modelo de papel e influencia o comportamento do orientado ou protegido. Para os mentores – principalmente aquelas já idosos e em preparação para futura aposentadoria – o papel de mentor pode oferecer novos desafios e renovar o entusiasmo e a motivação pessoal. (CHIAVENATO 2002, pg. 139).

Araújo (2010) aborda que é possível constatar três fases numa relação de *Mentoring*. Numa primeira fase, o mentorado prova ser digno e capaz de acompanhar o seu mentor, percebendo-se aqui, num curto espaço de tempo, se o “*matching*” é bem sucedido. Numa segunda fase decorre então o processo de *Mentoring* (a fase mais longa) e num último momento decorre a fase de separação, na qual o mentorado demonstra ser autônomo. Pode ocorrer, o fenômeno de “o aluno suplantar o mestre”, o que, aliás, pode ser uma das explicações para o fato de esta estratégia ter sido um pouco esquecida, pois o mentor tem de ser alguém muito seguro de si próprio e sem sentimentos de competitividade.

Para Chiavenato (2002) o coração do *mentoring* esta no desenvolvimento da habilidade de diálogo e interação entre o mentor e o protegido. O mentor deve atuar como catalisador para explorar situações como:



- Inquirindo:* O que você acha que deve fazer? Por que você pensa assim?
- Apoiando:* Eu gosto de sua vontade de expressar suas opiniões. Eis um exemplo de como eu apoio seu ponto de vista.
- Concretizando:* Pode dar-me um exemplo específico?
- Explorando:* Pode dizer-me algo mais a respeito do que você acha disso?
- Sumarizando:* O que você está tentando dizer?
- Desafiando:* Isso não é inconsistente com o que você decidiu antes?
- Conectando:* Qual o ponto que se relaciona com o que você disse ontem?
- Reorientando:* Eu acho que estamos perdidos. Podemos retomar esse assunto?
- Reunindo:* Com o que nós concordamos hoje? Por que temos de discutir novamente este assunto?
- Resolvendo:* Vamos trocar ideias novamente. Quais são as soluções?
- Facilitando:* Você pode responder menos defensivamente?

Por isso, antes de pedir a qualquer executivo que seja o mentor da sua empresa, tenha bastante claro quais são as habilidades que a organização precisa. Isso pode variar de acordo com a perspectiva de cada uma.

Para Araújo (2010) os mentores deverão ser pessoas com experiência acumulada, de preferência com influência e contatos diversificados, voluntariosos e disponíveis, com empatia e assertividade para orientar o seu pupilo e acima de tudo com capacidade de promover a reflexão. O mentor tem de ter uma sensibilidade especial para os momentos de excelência para a aprendizagem que é costume chamar de “momentos ensináveis”, ou seja, momentos ideais para expandir as potencialidades do pupilo.

Todavia, o *mentoring* pode sofrer algumas restrições.

Chiavenato (2002) relata algumas barreiras, principalmente no relacionamento mentor e protegido entre sexos diferentes, bem como entre minorias, diferentes raças ou credos. Contudo, ultrapassadas essas barreiras, que estão mais na cabeça das pessoas do que no comportamento da organização, o *mentoring* pode ser uma excelente ferramenta de desenvolvimento de carreiras. Ele transfere conhecimento, visão profissional, experiência bem-sucedida, rede de relacionamento, raciocínio, padrões de comportamentos, ética e responsabilidade como nenhum outro instrumento de formação profissional.

Segundo a publicação da Revista VOCÊ RH (2008), há comportamentos específicos que se espera do mentor e do mentorado:

- O *MENTOR*: Não substitui o chefe; não media conflitos; não patrocina carreira; não faz assistência social; compartilha ideias e dá *feedback*; estimula uma postura proativa.

- O *MENTORADO*: Pergunta; recebe *feedback*; fala de suas experiências; está pronto para ouvir e aprender; está aberto a novas ideias; dirige o relacionamento.

Um ponto fundamental do *mentoring* é a confidencialidade. Se o mentorado tem receio de que o mentor revele ao seu chefe ou ao Recursos Humanos o conteúdo das reuniões, não haverá espontaneidade nas conversas e o processo não terá o resultado esperado. O mentorado deve entrar nessa relação com o objetivo de conhecer um modelo de liderança. Precisa, portanto, estar aberto a novas ideias e não ter medo de perguntar nem falar de suas deficiências.

### **2.3.6 Programas de *Mentoring***

Alguns programas de *Mentoring* se tornam ferramentas importantes na Gestão de Pessoas para o crescimento intelectual da organização.

Chiavenato (2002) nos apresenta dois programas de *mentoring* que podem trazer benefícios a organização. São eles: O *Mentoring* Interno, O *Mentoring* B2B ou *Mentoring* Externo.

Em tempos de mudança, as organizações que querem chegar lá mais rapidamente e antes que os concorrentes o façam precisam ter líderes transformacionais e renovadores imbuídos da missão e da visão organizacional.

Através do *mentoring* interno, é possível transformar os mentores que as organizações de hoje necessitam para desenvolver mais rapidamente os seus executivos e funcionários. Pois não basta dar oportunidades. É preciso dar às pessoas plenas condições para aproveitá-las. Isso implica assistir e apoiar as pessoas para que elas possam descobrir e encontrar o seu rumo futuro e ajudar a organização a alcançar seus objetivos.

Com o *mentoring* B2B (*business-to-business*), o mentor pode se estender também para fora da organização e abranger fornecedores, distribuidores e outros parceiros externos, como redes de intermediários, alianças estratégicas, empreendimentos conjuntos (*joint-ventures*), franquias, etc.

O *mentoring* externo pode significar compartilhamento de informação entre empresas e parcerias menores. Podem até incluir comunidades carentes, áreas vicinais que necessitam de cuidados, manutenção de espaços municipais e uma extensa variedade de opções. O *mentoring* externo pode até ser uma manifestação ou extensão da responsabilidade social da organização. Um objetivo fundamental é encorajar grandes empresas a serem parceiros de pequenos negócios que tem menos acesso aos recursos.

Quase sempre um programa de *mentoring* bem-sucedido costuma elevar salários e incrementar promoções dentro da organização. Isso já é um bom sinal. Mas o que o *mentoring* realmente também pode proporcionar é mudança. (CHIAVENATO 2002, pg. 163).

Segundo Chiavenato (2002) muitas empresas criam e desenvolvem fornecedores em uma ponta ou canais de vendas na outra ponta por intermédio *mentoring* externo, ajudando a desenvolver expertise, melhorar a qualidade do seu trabalho, aumentar eficiência e reduzir custos de produção. Esse investimento traz benefícios a todos: tanto para a empresa maior – a mentora B2B – como para os seus satélites, que são parceiros indispensáveis do seu sucesso.

Conforme Araújo (2010) pode-se considerar que existe o *Mentoring* informal e formal. No *Mentoring* informal, ambas as partes não estão conscientes que se trata de uma relação de *mentoring*, no entanto, retiram vantagens dessa relação. O *Mentoring* formal, por outro lado, refere-se a um processo estruturado apoiado pela organização e dirigido a determinados colaboradores. Em programas formais de *Mentoring*, existem metas a atingir, horários, formação (para ambos os mentores e protegidos), e avaliação. Um projeto de *mentoring* promove o

desenvolvimento do mentorado como pessoa, apesar de grande parte das vezes o foco principal ser a carreira.

Para Zuini (2010), o *mentoring* sempre é válido independente da fase da empresa. O empreendedor fica em uma posição muito solitária e precisa de alguém para discutir. É a troca de experiências como instrumento de capacitação.

Para Erlich (2012) um dos principais fundamentos da mentoria são as funções de mentoria, ou seja, os diversos tipos de ajuda que o mentor oferece para o desenvolvimento do mentorado. São elas:

- Funções instrumentais: ajudam o mentorado a dominar o conhecimento necessário para desempenhar o seu trabalho e o prepara para crescer na organização. São funções instrumentais: a) orientação e treinamento; b) proteção; c) exposição e visibilidade; d) patrocínio.

- Funções socioemocionais: aprimoram no indivíduo o seu senso de competência, identidade e eficiência em um papel profissional. São elas: a) aceitação e confirmação; b) aconselhamento; c) abertura para o relacionamento.

- Função modelar: é a função de exemplo, do espelhamento. O mentor serve como objeto de respeito, imitação e admiração para o mentorado. É um processo de aprendizagem por observação, tácito.

Através dos programas de desenvolvimento *mentoring* as organizações podem arranjar as habilidades das pessoas e seus conhecimentos de maneira a ajudar no seu desenvolvimento profissional. Existe assim, uma agilização no desenvolvimento de carreira. Se as pessoas possuem algum potencial de desenvolvimento, certamente poderão saber como dirigi-lo mais adequadamente para um progresso de carreira dentro da organização.

Contar com o apoio de alguém que já vivenciou mais e que enxerga o negócio de fora pode também garantir o sucesso da empresa.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

##### **3.1.1 Pesquisa Bibliográfica**

Quanto aos procedimentos metodológicos, foi utilizada a pesquisa bibliográfica que, segundo GIL (1991, p. 48)

[...] é desenvolvida a partir do material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

A pesquisa bibliográfica do estudo se deu através da coleta de informações por meio de livros, revistas, artigos e *sites* da internet, referentes ao tema e ao problema da pesquisa.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A grande valorização das empresas nos últimos anos tem sido, frequentemente, associada ao fato de estas possuírem recursos que lhes garantem vantagens competitivas no longo prazo. Esses recursos constituem-se em valiosos, raros inimitáveis e insubstituíveis ativos intangíveis, que auxiliam uma empresa a alcançar retornos acima da média e, assim, a criar e sustentar seu valor econômico.

Mas as dificuldades de se encontrar profissionais qualificados é cada vez maior. As empresas, por sua vez, investem muito menos do que deveriam em programas de treinamento e desenvolvimento, tão importantes no preparo destes profissionais.

Nesse sentido, o papel do departamento de recursos humanos na organização precisa evoluir e adquirir uma função primordial: atuar de maneira estratégica, conhecendo as pessoas-talentos que compõem a empresa para engajá-las na jornada de inovação. Implantar uma proposta de desenvolvimento, no trabalho em grupo, para aprimorar o inter-relacionamento, tornando a troca de informações e de conhecimentos uma ferramenta de colaboração e harmonização.

Dessa forma, a ideia de os profissionais tornarem-se parceiros da organização se torna palpável, e o comprometimento e a capacidade das pessoas tende a contribuir para o crescimento e o sucesso nos negócios através do aumento do capital intelectual como riqueza organizacional.

Em função da grande valorização dos ativos intangíveis, torna-se importante entender como gerenciá-los de forma a criar e manter o valor econômico das empresas. Um pleno conhecimento das características da empresa, no que se refere aos seus ativos intangíveis, pode contribuir sobremaneira para a adoção de estratégias que visem maximizar o seu valor econômico.

Entretanto, apenas selecionar as pessoas mais adequadas não é mais suficiente. É necessário conciliar as características das pessoas com as da empresa, para assim atrair talentos, retê-los e também motivá-los.

O objeto de estudo deste trabalho – o *coaching* e o *mentoring* – podem contribuir na formação dos profissionais. Estas ferramentas dão a possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional, tão almejado pelas organizações e pelo próprio profissional que também sente a necessidade de buscar novos conhecimentos e experiências de modo a sentir-se essencial na organização.

Enquanto o *coaching* como ferramenta na gestão de pessoas explora toda a sabedoria existente e facilita a construção de uma série de experiências e aprendizagens para que a pessoa supere seu desempenho atual profissional e sua realização pessoal. O *mentoring* é um estimulador e facilita um processo crítico para que o indivíduo possa fazer uma análise do momento e das circunstâncias que ele vive, dos desejos e vontades que ele tem para conduzir a carreira e das consequências de sua atuação. O mentor agrega valor e favorece a competitividade do seu mentorado ao fazer parte do processo de suporte, criação e referências, análise e construção de soluções, além de dar importância a temas que o mentorado traga.

Diante do presente estudo, pode-se dizer que não há mais espaço para aqueles chefes ortodoxos e burocráticos, mas cresce a procura e a valorização por líderes que buscam os melhores resultados e capacitados para o *coaching* ou para o *mentoring*.

A cultura do imediatismo muitas vezes se torna uma dificuldade no processo de desenvolvimento através do *coaching* e do *mentoring*. É importante lembrar que é preciso investir tempo e esforço, trabalhar a pessoa é algo que carece de parceria, respeito, e determinação com o alcance de metas, e cada pessoa tem o seu tempo de aprendizagem e realização.

O importante é notar que tanto o *mentoring* quanto o *coaching* tem algo em comum. Ambos possuem como essência a relação interpessoal. O trabalho de *mentoring* e *coaching*, portanto, estimula a reciprocidade entre pessoas na ampliação da percepção, descoberta de soluções, de decisões mais conscientes e de ações mais pertinentes para conseguir o que se busca.

Desenvolver e trabalhar as ferramentas de *coaching* e *mentoring* na organização é explorar o potencial das pessoas, possibilitando formar um time de profissionais competentes e comprometidos. A organização ganha na melhoria da produtividade e na valorização do seu capital intelectual, que significa inteligência competitiva e representa um ativo intangível, o único capaz de diferenciar a empresa das concorrentes e alavancar o sucesso nos negócios.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Ane. **Coach: Um parceiro para o seu sucesso.** São Paulo: Gente, 1999.

ARAÚJO, Patrícia. **O que é Mentoring?** Portal Gestão, dez/2010. Disponível em: <<http://www.portal-gestao.com/gestao/carreira/item/3219-o-que-%C3%A9-o-mentoring>>. Data de acesso: 03 de nov. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de Talentos: Coaching & Mentoring.** As novas ferramentas da gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_. **Treinamento e Desenvolvimento de recursos Humanos.** Como Incrementar Talentos na Empresa. São Paulo: Atlas, 2007.

ERLICH, Paulo. **Desenvolvendo pessoas através da mentoria organizacional.** Jun./2012. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/7890/desenvolvendo-pessoas-atraves-da-mentoria-organizacional.html>. Data de acesso: 08 de jan. 2014.

FARACO, Adroaldo. **Administração de Recursos Humanos.** Criciúma: Edição do Autor, 2007.

FONTES, Martins. **Password: English dictionary for speakers of portuguese.** São Paulo: Martins Fontes, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio de Loureiro; ARNOSTI, José Carlos Melchior. **Balanço Intelectual: A estratégia com projetos de mudanças e o reconhecimento dos talentos humanos.** São Paulo: Saraiva, 2007.

GOEKING, W. **Empresas buscam coaching para refinar talento de funcionários.** Nov./2011. Disponível em: <<http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/2011/12/01/empresas-buscam-coaching-para-refinar-talento-de-funcionarios/>> Data de acesso: 30 de set. 2013.

KAYO, Eduardo Kazuo et al. **Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor.** Revista de Administração Contemporânea. VI.10, nº 3. Curitiba, Jul./Set. 2006.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching Executivo: A Conquista da Liderança.** São Paulo: Nobel, 2007.

LEITE, G. de C. **Coaching nas Organizações: papéis e fatores críticos de sucesso para sua implantação.** Revista Científica de Administração, v.13, n.13, jul./dez. 2009.

MARQUES, José Roberto. **Coaching e Mentoring – Entenda as diferenças.** Abr./2012. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/7763/coaching-e-mentoring-->



entenda-as-diferencas-html. Data de acesso: 10 de jan. 2014.

MELLO, S. **A crescente busca pelo coaching.** Revista Você RH. Mai/2012. Disponível em: <<http://revistavocerh.abril.com.br/materia/a-crescente-busca-pelo-coaching>>. Data de acesso: 26 de out.2013.

MOREIRA, V. S. Lassance. **Coaching.** Apostila do Curso de Especialização MBA Desenvolvimento Humano e Organizacional. Criciúma, 2012.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RECINELLA, R. **Coaching, a arte de fazer acontecer.** Revista Administradores. Jan./2013. Disponível em:<[www.administradores.com.br/artigos/carreira/coaching-a-arte-de-fazer-acontecer](http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/coaching-a-arte-de-fazer-acontecer)>. Data de acesso: 14 de nov. 2013.

REVISTA VOCÊ RH. **Ouçá o Mestre.** Nov./2008. Disponível em: <<http://revistavocerh.abril.com/materia/ouca-o-mestre>>. Data de acesso: 27 de out. 2013.

RICCI, Renato. **O que é coaching e como ele pode transformar você?** São Paulo: Qualitec, 2006.

ROSSI, Anderson; MENDES, Gustavo. **Administração de recursos humanos e a criação de um ambiente inovador.** Mar./2012. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Lists/Postagnes/Post.aspx?List=95696fb1-15d4-444c-9a1e-506231d17962&ID=210&Web=e06f7d1a-c7ed-49ae-95f1-a5c1408f0875>> Data de acesso: 20 de dez. 2013.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende.** São Paulo: Best Seller, 2000.

STEWART, Thomas A. **A Riqueza do Conhecimento: O Capital Intelectual e a Organização do Século XXI.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

VARGAS, M. R. M. **Treinamento e Desenvolvimento:** reflexões sobre seus métodos. Revista de Administração. São Paulo, v. 31, n.2, p.126-136, abr./jun. 1996.

VIEIRA, F. B. **O líder coach e sua importância corporativa.** Revista Você RH, São Paulo: Abril S/A, Set./2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-rh/>>Data de acesso: 20 de dez. 2013.

ZUINI, P. **O que um mentor pode fazer por sua empresa:** O acompanhamento de alguém experiente pode ajudar a resolver problemas e até evita-los. Revista Exame. Dez./2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-um-mentor-pode-fazer-por-sua-empresa/>>.Data de acesso: 20 de out. 2013.